FACTSHEET

BUSINESS MANAGEMENT

ORDER NO. 02-019

MARCH 2002

AGDEX 836

Ontario Ministry of Agriculture and Food

# HOW TO FORM A CO-OPERATIVE

**R. W. Gamble**

(Replaces Factsheet "*How To Form a Co-operative*", Order No. 95-025)

Co-operatives have existed in Ontario for more than 150 years. Co-operatives have been formed to meet the needs of various business sectors and communities in rural Ontario. The co-operative business structure is only one of a number of structures that businesses can use.

This Factsheet is designed to help business owners and rural communities understand the co-operative structure and determine if it is a suitable structure for their situation.

New Generation Co-operatives are a variation on the traditional co-op structure. They have been successfully used in a variety of situations, most notably where agricultural producers wish to gain ownership in value-added and further processing activities. For information on New Generation co-operatives refer to the Factsheet *New Generation Co-operatives* Order No. 02-017.

## SECTION 1. THE BASICS OF CO-OPERATIVES

### WHAT IS A CO-OP?

A co-operative is a business organization owned by the members who use the services of the co-operative. Control rests equally with all members and surplus earnings are shared by members in proportion to the degree they use the services.

### BASIC PRINCIPLES OF A CO-OPERATIVE

All co-operatives are guided by the same general principles as stated by the International Co-operative Alliance. These principles are:

**Voluntary And Open Membership** —Co-operatives are voluntary organizations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership.

**Democratic Member Control** — Co-operatives are democratic organizations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions.

**Member Economic Participation** — Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative.

**Autonomy and Independence** — Co-operatives are autonomous organizations controlled by their members. If they enter into agreements with other organizations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

**Education, Training and Information** — Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives.

**Co-operation Among Co-operatives** — Co-operatives serve their members most effectively, and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional, and international structures.

**Concern For Community** — Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

### TYPES OF CO-OPERATIVES

Co-ops exist in almost every sector of the economy. Table 1 lists the various types of co-operatives.

### PROFIT VERSES NON-PROFIT CO-OPERATIVES

Co-operatives can be formed as either for profit or not for profit co-operatives. In both cases the goal of the co-operative is to operate profitably, however, the surplus revenues are handled differently in these two types of co-operatives.

- **For-Profit Co-operatives:** surpluses of the enterprise, after payment of dividends on shares and interest on loans, are distributed at the discretion of the directors among the members in proportion to their business transactions with the co-operative during the fiscal year.

- **Not-For-Profit Co-operatives**: operating surpluses of the enterprise are not distributed to the members and must be returned to the co-operative's general reserve. The co-op can use these funds to improve services to members, distribute them to other non-profit co-operatives or give them to charity.

**TABLE 1. Types of Co-operatives**

**Producer Co-operatives**
- Some co-operatives process and/or market, their members' products and services directly.
- Others may also sell the input necessary to their members' economic activities (such as agricultural supply co-operatives).
- Owned by members who either purchase their inputs or supply the products and services they market.
- **Examples:** Agricultural processing and marketing, farm supply, crafts, livestock and crops, seed cleaning, pooling of equipment

**Service Co-operatives**
- They provide services to their members (individuals or corporations).
- They are owned by the users of the services.
- They can range in size from small day care centres to large housing co-operatives.
- **Examples:** Community development, electricity, natural gas housing, day care centres and nurseries, health care, transportation and communication, tourism

**Financial Co-operatives**
- These co-operatives offer financial, loan or investment services, and insurance services to their members.
- They are owned by user members or by subscribers to insurance.
- **Examples:** Caisses populaires, credit unions, insurance co-operatives, mutual companies.

**Multi-Stakeholder Co-operatives**
- The membership of these co-operatives is made of different categories of members who share a common interest in the organization; i.e. clients, workers, investors, community organizations etc
- **Examples:** Home care services, health services, community services

**Consumer Co-operatives**
- They provide their members with goods for their personal use.
- They are owned by the consumers of the goods sold by the co-operative.
- **Examples:** Food, natural food, school supplies (stationery, school supplies, computers and software), hardware, clothing

**Worker Co-operatives**
- The purpose of these co-operatives is to provide their members with work by operating an enterprise. They may be found in all economic sectors.
- These co-operatives are owned by their employee members. They are mainly part of the small or medium sized enterprise sector.
- **Examples:** Agri-food, natural food, manufacture and sale of clothing, communications and marketing, industrial production and manufacturing, home nursing services

Table 2 on the next page is a comparison of the features of the for profit and not for profit co-operative and corporation business structures.

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE

A co-operative has 4 key groups of people:

### Members

Members, as owner-users, are the reason the co-op is organized. They justify its continued existence through their patronage, capital investment, and participation in decision making. The members are represented in the co-op by the Board of Directors.

### The Board of Directors

The Board of Directors is a policy-making body elected by the members, who represent the members by overseeing the co-op's business affairs. Usually 7–9 members (minimum 3) are elected to provide leadership. Directors, as trustees, establish policy, report to members and give direction to the co-op's hired management, generally without getting involved with the day-to-day operations.

Members of the board are held accountable for their actions by provincial and federal laws applying to businesses and by the by-laws of their co-op. For larger co-ops the board of directors also retains an independent auditor to evaluate the co-op's financial condition. They may also appoint committees for such continuing concerns as property, finance or member relations, education or appoint ad hoc committees for fund raising or special projects. The board is directly responsible for hiring the manager but delegates the responsibility for choosing co-op staff to the management.

### Management

Management supervises and co-ordinates the day-to-day operations of the co-op and are supervised by the board of directors.

**TABLE 2. Comparison of the Co-operative and Corporate Business Structure**

| | Co-operatives | | Corporations and Investor Owned Business | |
|---|---|---|---|---|
| | **For-profit** | **Non-profit** | **For-profit Corporation** | **Non-profit Corporation** |
| **Purpose** | Service and saving for members. | For social, cultural and economic needs of members. | Profit for shareholders on investment of time or money. | Social and cultural activities other than personal financial gain. |
| **Ownership** | **By members.** The share is listed in the member's name. Unless otherwise stated in the Articles, co-op shares may not increase in value and may only be redeemed by the co-operative at their par value. | **By members.** Same as For-Profit. | **By shareholders.** Generally, a share carries no name. Unless registered, it belongs to the bearer. A common share may increase in value. A shareholder may sell his or her shares to another person at an agreed upon price. Some classes of shares can have additional rights. | **By members.** There is no ownership. Members are accepted when they agree to pay annual dues conferring member status, or a one-time membership fee As the bylaws permit, anyone may become a member, whether or not they use or benefit from the services provided by the organization, as long as they support the purpose of the organization. |
| **Control (voting)** | One member, one vote, no proxy voting. A member is entitled to only one vote at a general meeting, regardless of the number of shares he or she holds. Certain co-operatives with a large and dispersed membership may introduce delegate structure for representing members (e.g. Delegates representing multiple members from a geographic district). | One member, one vote, no proxy voting. Same as For-Profit. | The number of voting shares held per shareholder. The number of votes a shareholder is entitled to at a general meeting is equivalent to the number of shares held in the company. A shareholder may obtain a proxy to vote for other shareholders. | One member, one vote unless otherwise specified in the articles or by-laws. Delegates or proxies may be used depending on the governing legislation. |
| **Liability** | Members limited to share subscription. Directors can be liable. | Members limited to membership amount. Directors can be liable. | Shareholders limited to share subscription. Directors can be liable. | Limited to the investment. Directors can be liable. |
| **Distribution of Surplus or Earnings** | To members in proportion to use of service. Allocated, but members may choose to reinvest. Surpluses may be paid into the reserve or to members in the form of patronage returns proportional to the business done by each member with the co-operative or as dividends. Dividends on membership shares are limited to a maximum of 2% above prime; preference shares have no maximum. Premiums paid on the redemption of preference shares have a maximum of 10% compounded per year. | Surplus remains in co-op. Surplus goes to another non-profit group at time of dissolution. | Dividends paid on shares. Rate set by board of directors. There is no limit on share dividend. Profits may be distributed in the form of dividends according to the provisions for each class of shares, or reinvested in the company. The value of shares reflect the net value of the corporation. Shareholders may dispose of all of the assets of the business in accordance with certain legislative provisions. | Surplus remains in corporation. Surplus goes to the membership or to another charitable organization at time of dissolution. Surpluses do not belong to individual members but to the organization. They may, therefore, not be redistributed among the members but must be returned in full to the indivisible general reserve of the organization. |
| **Initiation of Policies** | Board of directors, members and management. | Board of directors, members and management. | Board of directors, shareholders and management. | Board of directors, members and management. |

**Staff of the Co-operative**

Staff of the co-operative report to management. They should be well informed about co-operative's activities and able to explain them to both members and non-members.

**A FEDERATED SYSTEM**

Larger, more complex co-operatives may have a centralized or federated structure. A centralized structure is sometimes referred to as the delegate system. For example, the structure of the Saskatchewan Wheat Pool is divided into twelve districts. Each district has a number of sub-districts. The members in a sub-district nominate and elect a district delegate. The delegates in a district elect a director to represent the district on the central board.

A federated system allows related but autonomous co-ops to join together to form secondary co-ops which service their businesses. The Credit Union Central of Ontario is a federation of Ontario credit unions. It is a central depository for surplus credit union funds. Members of the autonomous co-ops elect delegates to the federation, delegates then meet in districts to elect directors of the federation.

## SECTION 2. FORMING A CO-OPERATIVE

The process of forming a co-op is not very different from that of any other form of business venture. There is the planning process and the technical details of setting up the structure. The development of a fully operating business from an initial idea requires strong organizational and communication skills and a comprehensive business plan. See Appendix 1 for a complete checklist of the planning process.

The following steps outline the order of events that are typical in the formation of a co-operative.

**Initial Idea and Key Organizers** — An idea for the co-op is usually formed by a key group of individuals who see a business opportunity or a solution to a problem.

**Selection of a Steering Committee** — Select a steering committee from the initial group and from those willing to fund the feasibility study.

**Conduct a Feasibility Study** — Plan the scope of a feasibility study, including areas of study and the amount of budget required. Evaluate the feasibility of the business idea carefully before proceeding. The feasibility study determines the most efficient plant size, which determines the amount of product the plant can accept. Funding for the feasibility study can be raised by the organizers and potential members or possibly through an economic development agency.

Such a study not only determines the economical viability of the venture but also outlines the market advantages of a member-owned processing co-operative if any. If the feasibility study is positive this builds enthusiasm among the steering committee for the project the organizers can proceed to the next step.

**Selecting an Interim Board** — If the feasibility study is positive and the decision made to proceed with forming a co-operative, dissolve the steering committee and set up an interim board. Elect a chairman and explore funding sources to complete the business plan. The interim board can decide if it is appropriate to recruit a chief executive officer.

**Incorporating the Co-operative** — The timing of incorporation depends on a number of factors including the need to enter into legal agreements such as Confidentiality Agreements, Letters of Intent, supply agreements, funding agreements with governments. Incorporate as soon as there is potential exposure to liability.

**Developing the Business Plan and the Legal Organization of the Co-operative** — The business plan outlines the goals and objectives of the co-operative and the steps to reach those goals. The board uses this information, along with the business plan, to promote the co-operative and provides a basis for filing an offering statement with the Financial Services Commission of Ontario, where required. (see Financing the Co-operative.) This must be done before the sale of shares can take place. For details about what to include in a business plan see Appendix 2.

Information on feasibility and preparing business plans is available from OMAF, local Business Enterprise Centres and private consultants. Also see OMAF Factsheets *Evaluating the Feasibility of Business Opportunities*, Order No. 95-023 and *Preparing Business Plans*, Order No. 99-011 at www.gov.on.ca/OMAFRA.

**Preparing an Offering Statement** — Co-operatives wishing to raise more than $200,000, issue shares to more than 25 members or issue shares with a value of more than $1,000 per member are generally required to file an offering statement (similar to a prospectus) with the Financial Services Commission of Ontario (FSCO).

**Conducting a Fund Raising Campaign** — Once the legal and filing requirements are in place and the business plan finished, the board can launch a funding campaign.

A key element in forming a co-operative is the involvement of potential co-op members. This ensures a variety of input to the plan and encourages members to develop ownership and commitment to the co-op.

## INCORPORATING THE CO-OPERATIVE

*The following information regarding the Co-operative Corporation Act and the legal structure of a co-operative is general information and should not replace competent legal advice.*

The *Co-operative Corporations Act* is administered by the Financial Services Commission of Ontario.

A co-operative requires at least 5 persons to incorporate. The exception to this is worker co-operatives that require only 3 people. These incorporators may be individuals who are at least 18 years old, or they can be corporations, including other co-operatives.

The following is a summary of some of the more important requirements of the *Act;* however it should not be used in place of the *Act*. A schedule of fees for incorporation is available from the Financial Services Commission of Ontario.

The *Act* requires that a co-op corporation must carry on an enterprise that is organized, operated and administered under the following principles:

**Each member or delegate has only one vote**. In a business corporation, the number of votes a shareholder has depends on the number of shares owned in the company. In a co-op corporation, each member has only one vote regardless of the amount invested in the co-op.

**No member or delegate may vote by proxy**. This serves as a check against the accumulation of power by one or more members.

**Interest on loan capital and dividends on share capital are limited.** Interest on member loan capital and dividends on share capital are limited to a cap of prime rate plus 2% as fixed by the *Co-operative Corporations Act*. An exception is made for preferred shares in that the dividend rate has no limit and can be determined by the co-operative.

## ARTICLES OF INCORPORATION

To incorporate a co-op in Ontario, you must file Articles of Incorporation with the Financial Services Commission of Ontario (FSCO). The Articles of Incorporation, along with the *Co-operative Corporations Act,* provide the basic legal framework for your co-op. They outline its purpose and how it will be financed. They can be seen as the "constitution" of your co-operative. The articles of incorporation include:

- the name and location of the co-operative, names, addresses, and signatures of the Incorporators
- the number of directors of the co-operative;
- how the co-op finances itself: by accepting loans, selling debentures, or charging membership fees;
- the share structure of the co-operative
- any special restrictions or provisions which apply to the co-operative.

### Choosing a Name

A co-op's legal name must contain the word Co-operative (or Co-op) and must end with either the word corporation or incorporated. Co-op corporations that have share capital may also choose to use the term limited. It is illegal in Ontario to use the word co-operative in connection with the name of an enterprise unless the group is incorporated under the *Co-operative Corporations Act*.

Once the proposed name has been chosen, hire a private search house to ensure no other group is using the same name. The search house will supply a NUANS report which you submit to the Ministry of Finance. A list of the private search houses in Ontario is available from the Ministry of Finance.

To incorporate a co-operative you need to send the following documents to the Financial Services Commission of Ontario:

- proof of a Newly Updated Automated Name Search, or NUANS report
- a cheque or money order for $15 to reserve the name chosen. (This is in addition to the incorporation fee noted below.)
- Articles of incorporation (2 original copies) (distinct forms for co-operative with share capital (form 1) and co-operative without share capital (form 2)
- consent to act as first directors (if your co-operative has directors who are not incorporators)
- a cheque or money order for $155 to incorporate a non-profit co-operative, or $335 for other co-operatives.

You may wish to send a draft version of your Articles of Incorporation to the Financial Services Commission of Ontario for an opinion. Obtain the forms required from the Commission. When this process is complete, a certificate of incorporation will be issued by the Commission, which shows your co-operative is legally incorporated.

Once you receive your certificate of incorporation, you have 60 days to register your co-operative with the Ministry of Consumer and Business Services by filing an "Initial Notice" form. This form includes basic information about your co-operative, including its name, date of incorporation, address of its head office, and the names and addresses of its directors and officers. The Financial Services Commission of Ontario will send you this form along with your certificate of incorporation.

Obtain Co-operative incorporation kits from:

**Financial Services Commission of Ontario**
P.O. Box 85
5160 Yonge Street, 4th floor
North York (Ontario)
M2N 6L9
Telephone: 1-800-668-0128
(416) 226-7776
Web site: www.fsco.gov.on.ca

To change your articles of Incorporation you must file Articles of Amendment with the Financial Services Commission of Ontario. A fee is charged each time these documents are filed.

By comparison, changing the by-laws of your co-op is simpler and does not require you to file documents with the Commission or pay a fee. In order to avoid filing Articles of Amendment with the Financial Services Commission, include most of the basic rules of your co-operative in its by-laws, rather than in its articles. These rules would include, for example, how elections work and how members must deal with the co-op.

Contact a co-operatives association such as the Canadian Co-operatives Association (CCA) for advice on what to include in your by laws.

**Federal Incorporation**

If the co-operative is going to do business outside Ontario consider incorporating federally. To incorporate under federal legislation, the co-op must be conducting business in 2 or more provinces and have a fixed place of business in more than one province. Under the federal *Co-operatives Act*, at least 3 persons, of age 18 or older are required to incorporate a cooperative. It is important to note that co-operatives incorporated outside of Ontario jurisdictions are subject to the Ontario Securities Commission (OSC). This means they will be required to meet the regulations and securities legislation administered by the OSC.

Information about federal incorporation can be obtained through the Co-operatives Secretariat, Agriculture and Agri-food Canada by phoning (613) 759-7194 or on the Web site at www.agr.ca/policy/coop/.

## PREPARING BY-LAWS

The next step is to elect officers and enact by-laws. By-laws explain how the co-operative will operate and expand on the articles of incorporation. Bylaws do not need to be filed with the FSCO. They take effect once approved by the board of directors and ratified by the members. All by-laws must comply with the provisions of the *Act*.

Some of the topics to covered in the by-laws are:

- Membership and divisions of membership
- Requirements for membership and rights and responsibilities of members
- Requirements for supply agreements
- Member loans or share capital; share or loan certificates
- Meetings of members
- Board of directors and officers — number, duties, terms of office and compensation
- Election of delegates
- Use and distribution of surplus funds
- Borrowing powers; cheques, drafts and notes
- Bonding of employees and officers
- Custody of securities
- Execution of documents
- Fiscal year, notices, amendments

Have the articles and by-laws prepared by professionals familiar with co-operative law and practice. Ensure directors are involved the process and that they understand how the articles and by-laws affect the co-op.

## FINANCING THE CO-OPERATIVE

Co-operatives can raise capital through equity or debt financing. Co-operatives can choose to incorporate either "with share capital" or "without share capital". Incorporating "with share capital" allows a co-operative to raise capital by selling shares as well as using debt instruments such as debentures. A co-operative that incorporates "without share capital" can only raise capital through debt financing and may not issue shares. A co-operative must decide how they will file before the incorporation process begins.

The business plan for the co-operative states how much capital the co-op will require and for what purpose. Additional capital may be raised through preferred share offerings, member loans and other securities. If the co-op is not successful this investment may be lost.

**Offering Statements and Exemptions from Filing**

Before a co-operative can issue either shares or debentures it must determine if it is required to file an offering statement with the FSCO. The purpose of the offering statement is to provide potential investors with a full, true and plain disclosure of all material aspects of the co-operatives operations and proposed business. This includes both the current state of the business and the intended use of the money being raised. The offering statement allows a potential member to access the risk associated with investing in the co-op.

A co-operative does not have to file an offering state if there are:

- 25 or fewer security holders
- more than 25 security holders but the shares or debt obligations issued to members does not exceed $1,000 per member in a year and does not exceed an aggregate

value of $10,000 per member or the aggregate value of all securities issued does not exceed $200,000

Standard forms and sample templates for the offering statement are available from the Financial Services Commission's Web site at www.fsco.gov.on.ca. Offering statements are legal documents and can be complex. Advice from a professional with specific experience preparing such documents should be sought.

## EQUITY FINANCING
### (Incorporating With Share Capital)

If a co-op will require a large amount of capital, for equipment, supplies, facilities, etc., it would likely benefit from share capital incorporation. When incorporating with share capital, patrons must buy membership (common) shares in the co-op as a requirement of membership. This is an investment in the co-op. If the co-op is not successful, the investment may be lost. Share capital incorporation allows greater financing flexibility because a share capital co-op can use debt financing as well as equity financing. Non-share capital co-ops however must incorporate without share capital.

### Types of Shares

There are 2 basic types of shares, *membership shares* and *preference shares.*

Both types of shares are **par value** shares. This means that when your co-op redeems or buys back its shares from members or other investors, the amount they receive for each share is equal to the amount they paid for the share. To help protect investors against inflation, your co-op may choose to pay an extra amount or **premium** for preference shares they redeem. The maximum premium for a preferred share is 10% per year compounded or the Consumer Price index, whichever is greater. Paying a premium will help ensure that the value of your co-op's shares keeps pace with inflation. Paying premiums also means that your co-op will have less equity, so striking a balance is important.

Your co-op may pay investors a return on its membership and preference shares. This return is called a *dividend.* The maximum dividend any co-op may pay on membership shares is capped at 2% above the prime rate of any financial institution (credit union, bank, trust company) named in the co-op's by-laws.

There is no cap on the dividend that may be paid on preference shares unless your co-op chooses to have one.

### Membership Shares

If all the equity your co-op needs can be raised from members alone, it might be enough for your co-op to issue only membership shares. In this case the co-op would require members to buy a minimum number of membership shares as a condition of membership.

Co-ops that issue shares must issue membership shares. Membership shares may be held only by members. Because of this, co-ops restrict how members may transfer ownership of their membership shares. If co-ops do allow transfer of membership shares, the approval of the board of directors is required. This feature of membership shares may affect how attractive they are to member investors.

### Preference Shares

Your co-op might also consider issuing preference shares if there are members or other community investors willing to invest. Preference shares may be held by members or other investors and may be more attractive because:

- Co-ops generally require dividends to be paid on preference shares before they are paid on membership shares. Co-ops that offer an attractive dividend on their preference shares and establish a record of paying this dividend will find it easier to attract investment in the future.

- When a co-op is dissolved, preference shareholders generally rank ahead of holders of membership shares in their claim on the co-op's assets, but behind creditors and debenture holders.

### Other Ways to Raise Equity

Your co-op can also require members to use some or all of their patronage returns to buy more shares. By doing so, your co-op can ensure that its equity grows each year, provided of course that your co-op has earned enough to pay patronage returns in the first place.

Another way for your co-op to use its own earnings to increase its equity is to pay out dividends in the form of shares rather than cash. Dividends paid out in the form of shares are called stock dividends. Stock dividends allow your co-op to pay dividends and add to its equity capital at the same time. Members may find stock dividends more appealing than other investors.

### Advantages of Equity Financing

Equity financing gives your co-op flexibility. For example if your co-op raises enough equity to buy significant assets, it may use these assets to borrow more funds. In this way, your co-op's equity can be used to attract more financing.

Although it is wise to establish a record of paying dividends on preference shares, your co-op (like other corporations) is not legally required to do so. Whether your co-op pays dividends depends on its earnings. By contrast, creditors have the right to sue your co-op for missed interest or principal payments on loans. If your co-op has some difficult times when it is short of cash, it will have more flexibility with a strong equity base.

## DEBT FINANCING

### (Incorporating Without Share Capital)

Incorporating without share capital means that instead of buying shares in the co-op, members are required to lend the co-op a minimum amount of money on which interest is paid (currently a maximum of prime plus 2%). Loans are usually long-term to give the co-op stability. To incorporate without share capital and with 25 or fewer members, all that is required is the amount of the membership fee, the restriction of the transfer of member loans, the classes of membership and the minimum member loan required, if any.

Should members decide to leave the co-op, they must give 6 month's notice in writing for the investment to be returned, or if the co-op would find this a financial hardship leading to insolvency, it may pay one-fifth of the investment to the member each year for 5 years.

There are 4 methods of raising debt capital.

### 1. Member Loans

If your co-op will not be issuing shares, at least some of its financing will likely be in the form of member loans. Member loans are loans required as a condition of membership in a co-op. Co-ops issuing shares may also require member loans.

Like dividends on membership shares, the maximum rate of interest co-ops may pay on member loans is capped at two percent above the prime lending rate of any financial institution (credit union, bank, trust company). Co-ops must repay member loans, together with any accrued interest, when the member leaves the co-op.

### 2. Patronage Loans

Your co-op may also require members to lend it some or all of their patronage returns. Patronage returns loaned back to your co-op are called patronage loans. By requiring members to make patronage loans, your co-op can use its own earnings for debt financing. The maximum rate of interest your co-op may pay on patronage loans is the same as on member loans.

### 3. Additional Member, Non-member and Institutional Loans

If required the co-operative may borrow additional money from members, non-members, and financial institutions at the going market rate. The availability and cost of those loans depends on the financial condition of the co-operative and its credit rating.

### 4. Debentures

If your co-op needs to borrow large amounts of money, consider issuing debentures. Specific assets may be used as security by co-ops issuing debentures. If your co-op has fixed assets financed by equity, such as real estate and buildings, it may be able use these to attract investment in its debentures. Co-ops may issue many kinds of debentures, but usually they promise to make regular interest payments and to pay off the principal on a certain date. If your co-op fails to make these payments, debenture holders have the right to sue your co-op. There is no cap on the rate of return your co-op may offer investors on its debentures, although you will need to decide how much the co-op can afford. Debentures can also be unsecured.

# SECTION 3. OPERATING THE CO-OPERATIVE

## USING THE REVENUE SURPLUS

Surplus is what is left of earnings after paying operating expenses. How a co-operative uses its surplus can directly affect the financing requirements. The co-op will likely need to keep part of its surplus in the form of retained earnings or reserves. Retained earnings are used to finance expansion in operations or to replace worn-out assets. Determine the operating requirements of the co-op before distributing any earnings to members and shareholders.

Co-ops have traditionally distributed most of their surplus to members as patronage returns. If your co-op plans to attract large amounts of equity by convincing investors it intends to pay dividends on its shares, it will have to balance this commitment with members' desire for patronage returns.

## TAXATION OF SURPLUS EARNINGS

The method used to distribute the surplus earnings affects the tax treatment of the surplus both for the co-op and its members and investors. Patronage returns are paid out of your co-op's pre-tax income and are recorded as an expense. Paying patronage returns lowers the amount of tax your co-op may have to pay. Patronage returns paid by worker co-ops and some kinds of non-consumer co-ops are taxed as income earned by the member.

Dividends on shares are paid out of the co-op's after-tax income and are taxed in the hands of the member. Co-op shareholders may claim the federal tax credit for dividends paid by the co-op. For specific tax information consult an accountant.

## OTHER CO-OPERATIVE REGULATIONS AND ISSUES

### Audit Requirement

The *Co-operative Corporations Act* specifies that an auditor must be appointed to examine the financial records and make an annual report. The auditor must be impartial and cannot be a director or employee of the co-op. If membership is small and financial assets are limited, an auditor may not be required. No audit is needed if:

- the co-op has 15 members or less who agree in writing, or

- 50 members or less who agree by resolution and meet the prescribed maximums for an audit exemption, and have no government subsidy or grant that requires an audit.

Costs of an audit can be significant and will vary depending on the complexity of the business.

**Withdrawal of Members**

Member shares of the co-op are personal property and are transferable subject to the conditions in the *Co-operative Corporations Act*. A member may withdraw from the co-op by giving 6 months notice. After the notice period has expired, the co-op must begin to purchase the member's shares or repay the member's loans. A deceased member's shares or loans must be paid out within 6 months of death. A member can be expelled by a majority vote of the Board of Directors and the co-op must pay out the former member's shares or loans within 1 year. A member who has voted against a resolution that (in effect) materially changes the nature of the co-op may withdraw their membership and their shares or loans must be paid out within 90 days. A material change could include a sale or disposition of the property of the co-op, amalgamation with another co-op or conversion of the co-op into a corporation.

In each case, the *Act* contains riders giving the co-op the power to delay pay-out of members if the pay-out would render the co-op insolvent or be detrimental to the financial stability of the co-op. A co-op is considered insolvent if liabilities exceed the realizable value of assets or if it is unable to pay debts as they become due.

**Dissolution**

If members decide to dissolve the co-op, they must first signify their intent by filing articles of dissolution with the Ministry of Finance. Member loans and patronage returns rank second after the ordinary debts of the co-operative which are paid out first. Net surplus is then either apportioned equally among the members or paid out in proportion to the patronage rebate paid over the past 5 years. Alternately, the money may be given to charity. If the method of disposing of surplus funds is not in the articles of incorporation or by-laws, the funds will be apportioned equally to members regardless of the number of shares held.

**Marketing Agreements**

Co-ops that market their member's goods will enter into marketing contracts or agreements with their members. This agreement outlines in writing the rights and duties of the member to market their products through the co-op. It also outlines the terms and conditions under which the products will be marketed and accounted for. The contract is used to assure the co-op of a continuous supply from its members and can contain means of obtaining compensation for damages from the non-cooperating members. It is a contract of either purchase-and-sale or agency and is a vital document for most agri-food co-ops. This can be included in the by-laws.

**SUMMARY**

Further details of the information in this Factsheet can be found in the *Co-operative Corporations Act*. Because co-operative incorporation is different from regular business incorporations, it is recommended that advice from professionals familiar with co-operative law and practice be obtained. This document contains only an overview of the *Co-operative Corporations Act* and should not be used in place of the *Act*.

**SOURCES OF INFORMATION ON CO-OPERATIVES**

In addition to the Ministry of Finance, information is available to co-ops from:

- Canadian Co-operatives Association — Ontario Region (CCA) 1-888-745-5521 or (519) 763- 8271, Web site: www.ccaont.on.ca/
- Co-operatives Secretariat, Agriculture and Agri-food Canada. (613) 759-7194, Web site www.agr.ca/policy/coop/
- Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loan Act, Agriculture and Agri-food Canada (613) 759- 6289, Web site: www.agr.ca/misb/nmp/fimcla/
- Center for the Study of Co-operatives (306)-966-8509 E-mail coop.studies@usask.ca, Web site: http://coop-studies.usask.ca/
- Agricultural Business Information – OMAF Business Development Web site: www.gov.on.ca/OMAFRA/english/busdev/agbusdev.html

**REFERENCES**

Co-operatives in Ontario, Ontario Ministry of Finance, A series of publications that include: *Guide to Setting Up and Co-operative, Incorporating a Co-operative With Share Capital, Incorporating a Co-operative Without Share Capital, Legal Requirements.*

*How to Form a Co-operative*, Co-operatives Secretariat, Agriculture and Agri-food Canada, Web site: www.agr.gc.ca/policy/coop/kitcoop/sphashe.html

**This publication is intended as general information and not as specific advice concerning individual situations. Although it outlines some of the legal and tax considerations of co-operatives it should not be considered as either an interpretation or complete coverage of the *Income Tax Act* or the various law affecting incorporation of co-operatives. The Government of Ontario assumes no responsibility towards persons using it as such.**

This Factsheet was written by **Rob Gamble**, Finance and Business Structures, Program Lead, Agriculture and Rural Division, OMAF, Guelph. It was produced in part from a factsheet written by **Tony ten Westeniend and Helen Prinold.** The author would like to acknowledge the help of **George Alkalay,** Northfield Ventures Ltd., King City, in reviewing this factsheet.

## APPENDIX 1. STEPS IN FORMING A CO-OPERATIVE

### Phase I — Develop the Initial Business Idea

**Step 1: Assemble a group of key organizers**

- Identify the needs or issues that the co-op would address such as:
  - opportunities for value added processing
  - unavailability of certain products and services
  - poor quality of certain products and services
  - products and services overpriced
  - market development
  - Identify professional assistance needed to launch the business:
  - legal consultant
  - co-operative development consultant
  - feasibility study, business plan and financial consultant
  - accounting consultant
- Form a steering committee to guide the feasibility study

**Step 2: Conduct a feasibility study**

- This includes market, production, cost, sensitivity and financial analysis
- Identify available technical and financial assistance
- Assess receptiveness to the co-operative business in the local community
- Evaluate if the co-op is the best legal framework to use or if the kind of co-op selected is the most suitable
- Define the intended benefits of the co-operative for members, (e.g. quality, price) and characteristics:
  - products and services offered (consumers' co-operative)
  - or products and services marketed (producers' co-operative)
  - or salaries and working conditions (workers' co-operative)

*Evaluate the project's potential to attract the minimum number of members required. If this study is not conclusive, re-evaluate the business idea. If this study shows that the planned co-operative is feasible, the group can proceed to the second phase.*

### Phase II — Co-ordinate the Pre Co-operative Activities

***Steps 3 and 4 may occur at the same time or may occur in the reverse order as shown here. Developing a business plan may be difficult to direct or complete unless at least a temporary structure is in place.***

**Step 3: Hold an organizing meeting**

- Choose the corporate name of the co-operative, the location of its head office
- Define the co-operative's mission (objectives, purpose)
- Elect an interim board of directors and secretary to the board
- Officially submit an application for incorporation as a co-operative to the Financial Services Commission of Ontario or to Industry Canada, if you are incorporating federally

**Step 4: Complete a Business Plan**

- Choose a business planning team
- Obtain financing for the business plan from such sources as internal financing by the members, special grant and/or negotiate a technical assistance or business start-up agreement with a specialized organization.
- See Appendix 2, *Developing a Business Plan.*

**If the business plan reveals serious flaws or the level of enthusiasm in the group for the plan is low the interim board members may decide to terminate the project. If the opposite is true then the group can proceed to Phase III**

### Phase III — Organize and Start Up the Co-operative

Set up ad hoc committees to distribute the workload among the members of the interim board of directors. For example:

- planning committee
- financing committee
- property committee

**Step 5: Organize the internal structure of the co-op.**

- Decide on the co-ops structure and define the various categories of members, if necessary (consumers, suppliers, workers)
- Determine the roles and responsibilities of the various democratic bodies (general meeting, board of directors, committees)
- Establish the articles and by-laws
- Recruit members
- Provide appropriate Director training

**Step 6: Plan and organize the business's start-up financing and funding drive**

- Determine the value of the membership share to become a member (for example, $5 or $50?)
- Evaluate the value of the share capital on start-up and during the first 3 years of operation (in terms of the expected growth in the number of members)
- Draw up the overall financing plan for the first 3 years of operation
- Refine or review the business plan
- Negotiate the capital contribution of external financial partners (if necessary); venture capital corporations,

private funds, caisse populaire or credit union investment programs
- Negotiate medium term credit union or bank loans and a line of credit

**Step 7: Organize the business enterprise**

**Step 7A: Plan the operation of the business**
- Draw up an organization chart of the enterprise
- Do the operational planning for the first year of activities
- Negotiate contracts for the supply of necessary products and services (inputs) and, as required, sales or marketing contracts (depending on the kind of co-operative and the nature of the enterprise)
- Devise and implement an accounting system
- Define the duties and responsibilities of each position
- Develop a salary policy

- Select and recruit the person to occupy the position of chief executive officer/general manager

**Step 7B: Recruit and train the enterprise's staff**
- Select and recruit employees
- Organize and offer a staff training program

**Step 7C: Ensure the legality of the enterprise's operations**
- Obtain the legal authorization necessary to start up the enterprise's activities: municipal, provincial and federal governments

**Step 8: Hold the initial general meeting**
- Adopt the by-laws
- Approve the co-operative's membership in a sectoral federation or other co-operative organizations
- Appoint an external auditor
- Elect the members of the board of directors, and of any other committees

## APPENDIX 2. DEVELOPING THE BUSINESS PLAN OF A NEW CO-OPERATIVE

A business plan is a document providing a complete description of the co-operative enterprise you wish to form. It describes in detail the products or services that will be produced or sold, the organization of work and the management approach, the results of the market study and the marketing plan, the human resource plan, equipment and material needed, financing requirements and the financing plan.

The business plan is a work tool. It serves 2 purposes:

- To facilitate the acquisition of external capital, credit union/bank loans or grants. It must explain to investors why they should invest in the enterprise, and your team's ability to launch and develop it successfully.
- To facilitate control of the process of launching and developing the new co-operative.

It will be a blueprint for launching and monitoring the co-operative's activities and results. It must be written in clear and straightforward language.

A business plan contains the following sections:

1. **Summary of the business plan (2 pages maximum)**

2. **Brief description of the co-operative (1 page)**
   - Name, address of the head office, date formed
   - Type of co-operative, objectives, number of members

3. **Analysis of the co-operative's market**
- Brief description of the characteristics of the products or services offered with respect to comparable products and services available on the market
- Characteristics of the market, size, parts of the market held by competing enterprises, market segments, market trends
- Characteristics of your sales strategy (direct, through third party, shipping costs, etc.)
- Characteristics of the clientele (members or non-members), age groups, gender, occupation, family income, location, buying habits, etc.
- The price of your products or services

4. **Description of products and services**
   - The originality of the products and services compared to what is available from the competition, their distinguishing characteristics (include photographs or sketches if necessary)
   - Description of any research and development activities required before they can be marketed (give associated costs and timetable)
   - Description of new products and services development plan
   - List of legislation that must be complied with and legal authorizations that must be obtained before they can be introduced on the market

5. **Marketing plan**
   - Estimate of sales for the first 3 years and the market share sought (refer to your detailed market study on which you based your sales objectives; include it as an appendix)
   - List of buyer-members or potential buyers who have already expressed an interest in buying
   - Description of market segments targeted (size, location, other characteristics)
   - Description of your strategic market penetration plan and its cost (how you will advertise your products

and services, promotion campaign, media publicity, discounted membership prices, etc.)

**6. Operations**

- Advantages of the location of your place of business
- Characteristics and costs of the building and equipment already owned, or to be bought or leased (attach a plan if necessary and refer to detailed descriptions in an attachment)
- Description of the process and methods of producing the products and services
- Description of the characteristics of the manpower required (professional qualifications, number, salary costs, etc.)

**7. Management and organization**

- Characteristics of the co-op's structure and method of operation (division of powers and responsibilities, names of the directors and a brief description of their expertise )
- Organization chart of the co-op and the method of operation (management philosophy, names of managers, their qualifications, a description of their duties, their responsibilities and reporting relationships)
- Identification of external professional resources with whom you plan to deal (organization specializing in start-up assistance, accounting firm, marketing consultant, trainer, etc.)

**8. Timetable of activities**

**9. Projected financial statements to include:**

- Statement of assets and liabilities for the first 3 years
- Statement of earnings for the first 3 years
- Projected cash budget for the first year, estimate of working capital for the following 2 years
- Break-even point (level of revenue beyond which the co-operative will generate a surplus, after fixed and variable costs are subtracted)

**10. Financing plan**

- Total investment needed for start-up
- Short and medium-term investment plan
- Source of funds (share capital, external investors, medium-term loans, etc.)
- Amounts by source, conditions of acquisition (interest, share of surplus, etc.), repayment schedule, security given

**POD**
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 02-020)

Ontario

*012101002019*

FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 02-020

MARS 2002

AGDEX 836

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

# COMMENT CRÉER UNE COOPÉRATIVE

**R. W. Gamble**

(En remplacement de la fiche technique intitulée *Comment constituer une coopérative*, commande n° 95-026)

Les coopératives existent en Ontario depuis plus de 150 ans. Elles ont été formées pour répondre aux besoins de différents secteurs d'activité et des collectivités de l'Ontario rural. La structure d'entreprise qu'est la coopérative n'est qu'une structure parmi bien d'autres.

La présente fiche technique a pour but d'aider les propriétaires d'entreprise et les collectivités rurales à comprendre la structure de la coopérative et à déterminer si cette structure convient à leurs besoins.

Les coopératives de nouvelle génération ont une structure différente de celle des coopératives traditionnelles. Elles sont tout indiquées dans diverses situations, surtout lorsque les producteurs agricoles souhaitent détenir une participation dans des activités de transformation ou autres à valeur ajoutée. Pour de l'information sur les coopératives de nouvelle génération, voir la fiche technique *Coopératives de nouvelle génération*, commande n° 02-018.

## SECTION 1. NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

### QU'EST-CE QU'UNE COOPÉRATIVE?

Une coopérative est une entreprise commerciale dont la propriété est détenue par les membres qui en utilisent les services. Le contrôle de l'entreprise est réparti également entre les membres qui se partagent l'excédent au prorata des opérations qu'ils effectuent avec la coopérative.

### PRINCIPES DE BASE D'UNE COOPÉRATIVE

Toutes les coopératives sont guidées par les mêmes principes généraux, énoncés comme suit par l'Alliance coopérative internationale :

**Bénévolat et adhésion libre** — Les coopératives sont des organisations bénévoles, ouvertes à toutes les personnes qui peuvent utiliser leurs services et qui sont prêtes à accepter les responsabilités des membres.

**Contrôle démocratique des membres** — Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres qui participent activement à l'élaboration de leurs politiques et aux prises de décisions.

**Participation des membres aux aspects économiques** — Les membres participent de façon équitable à la constitution du capital de leur coopérative et le contrôlent de façon démocratique. Au moins une partie de ce capital est en général la propriété commune de la coopérative.

**Autonomie et indépendance** — Les coopératives sont des organisations autonomes, contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des ententes avec d'autres organisations, y compris avec les gouvernements, ou recueillent des capitaux auprès de sources extérieures, elles le font à condition de préserver leur autonomie et de conserver à leurs membres le contrôle démocratique.

**Éducation, formation et information** — Les coopératives font l'éducation et la formation de leurs membres, des représentants élus, des gestionnaires et des employés afin que ceux-ci puissent participer efficacement au développement des coopératives.

**La coopération entre les coopératives** — Les coopératives rendent des services plus efficaces à leurs membres et renforcent le mouvement coopératif en collaborant avec d'autres coopératives par l'intermédiaire de structures locales, nationales, régionales et internationales.

**Intérêt pour la collectivité** — Les coopératives travaillent au développement durable de leur collectivité en mettant en oeuvre des politiques approuvées par leurs membres.

### TYPES DE COOPÉRATIVES

Il existe des coopératives dans presque toutes les sphères de l'économie. Le tableau 1 dresse une liste des différents types de coopératives.

### COOPÉRATIVES À BUT LUCRATIF C. COOPÉRATIVES À BUT NON LUCRATIF

Les coopératives peuvent être à but lucratif ou à but non lucratif. Dans les deux cas, l'objectif de la coopérative est de réaliser des profits. La différence se situe au niveau du traitement de l'excédent.

- **Dans le cas des coopératives à but lucratif :** l'excédent, après versement des dividendes sur les parts et paiement des intérêts sur les prêts, est distribué aux membres, à la discrétion des administrateurs, proportionnellement aux

**TABLEAU 1. Types de coopératives**

**Coopératives de producteurs**

- Certaines coopératives transforment et/ou commercialisent directement les produits et services de leurs membres.
- D'autres peuvent vendre à leurs membres les intrants nécessaires à la poursuite de leurs activités économiques (c'est le cas notamment des coopératives d'approvisionnement agricole).
- Ces coopératives appartiennent aux membres qui s'approvisionnent auprès d'elles ou y vendent leurs produits et services.
- **Exemples :** Transformation et commercialisation de produits agricoles, approvisionnement agricole, artisanat, élevage, cultures, nettoyage des semences et mise en commun du matériel.

**Coopératives de service**

- Ces coopératives procurent des services à leurs membres (particuliers ou sociétés).
- Elles sont la propriété des utilisateurs des services.
- Leur taille varie, allant de petites garderies à de grandes coopératives d'habitation.
- **Exemples :** Amélioration des services à la collectivité, électricité, gaz naturel, habitation, garderies et pouponnières, soins de santé, transport, communication, tourisme.

**Coopératives de crédit**

- Ces coopératives offrent des services financiers, de crédit, d'investissement et d'assurance à leurs membres.
- Elles appartiennent aux membres-utilisateurs ou aux souscripteurs d'assurance.
- **Exemples :** Caisses populaires, caisses de crédit, coopératives d'assurance et compagnies d'assurance à forme mutuelle.

**Coopératives de solidarité**

- Ces coopératives réunissent des membres qui appartiennent à différentes catégories (c.-à-d. clients, travailleurs, investisseurs, organismes de la collectivité, etc.) et qui ont un intérêt commun dans l'entreprise.
- **Exemples :** Services d'aide à domicile, services de santé, services communautaires.

**Coopératives de consommateurs**

- Ces coopératives fournissent des biens à leurs membres pour leur usage personnel.
- Elles sont la propriété des consommateurs des biens vendus par la coopérative.
- **Exemples :** Secteurs de l'alimentation, des aliments naturels, des fournitures scolaires (papeterie, matériel scolaire, ordinateurs et logiciels), de la quincaillerie et du vêtement.

**Coopératives de travail**

- Ces coopératives ont pour but d'offrir du travail à leurs membres en exploitant une entreprise. Ces coopératives se retrouvent dans tous les secteurs d'activité.
- Ces coopératives sont la propriété des membres-employés. Elles constituent pour l'essentiel de petites et de moyennes entreprises.
- **Exemples :** Secteurs des services agro-alimentaires, des aliments naturels, de la fabrication et de la vente de vêtements, des communications et de la commercialisation, de la production et de la fabrication industrielle et des soins à domicile.

opérations commerciales que ces derniers ont effectuées avec la coopératives durant l'exercice.

- **Dans le cas des coopératives à but non lucratif :** l'excédent n'est pas distribué aux membres et doit obligatoirement être retourné à la réserve générale de la coopérative. La coopérative peut utiliser ces fonds pour améliorer les services à ses membres, les distribuer à d'autres coopératives à but non lucratif ou les donner à des oeuvres de charité.

Le tableau 2, page suivante, compare les structures d'entreprise qui caractérisent les coopératives à but lucratif, les coopératives à but non lucratif ainsi que les sociétés par actions.

## STRUCTURE D'ENTREPRISE

Une coopérative se compose de quatre principaux groupes de personnes :

### Membres

Les membres, en tant que propriétaires-utilisateurs, sont la raison d'être de la coopérative. Ils en justifient l'existence par leur clientèle, leur apport de capital et leur participation au processus décisionnel. Les membres sont représentés au sein de la coopérative par le conseil d'administration.

### Conseil d'administration

Le conseil d'administration, composé d'administrateurs élus par les membres et représentant ces derniers, énonce les politiques et supervise les affaires de la coopérative. Les administrateurs sont normalement au nombre de 7 à 9 (minimum de 3). Ils orientent les décisions prises par la coopérative. En leur qualité de fiduciaires, ils établissent des politiques, rendent compte aux membres de leur administration et donnent des directives aux dirigeants de la coopérative, sans intervenir généralement dans les activités courantes

Les membres du conseil répondent de leurs actes en vertu des lois fédérales et provinciales applicables aux entreprises commerciales et aux termes des règlements administratifs de la coopérative. Dans les coopératives de grande envergure, les administrateurs peuvent aussi avoir à confier à un vérificateur indépendant le mandat d'évaluer la santé financière de la coopérative. Le conseil peut aussi constituer des comités permanents responsables des questions touchant la propriété, les finances, les relations avec les membres ou l'éducation, ou même des comités spéciaux chargés des levées de fonds ou de projets particuliers. Le conseil est directement responsable de l'embauche du directeur, mais délègue à ce dernier la responsabilité d'engager les employés.

**TABLEAU 2. Comparaison des structures d'entreprise caractérisant les coopératives et les sociétés par actions**

| | Coopératives | | Sociétés par actions et entreprises appartenant à des investisseurs | |
|---|---|---|---|---|
| | **À but lucratif** | **À but non lucratif** | **Société par actions à but lucratif** | **Société à but non lucratif** |
| **But** | Offrir aux membres des services et la possibilité de réaliser des économies. | Répondre aux besoins sociaux, culturels et économiques des membres. | Procurer des profits aux actionnaires sur leur investissement en temps ou en argent. | Offrir des activités sociales et culturelles sans gain financier personnel. |
| **Propriétaires** | **Les membres.** La part est émise au nom du membre. À moins d'indication différente dans les statuts, les parts de la coopérative ne peuvent augmenter de valeur et ne peuvent être rachetées par la coopérative qu'à leur valeur nominale. | **Les membres.** Même situation que pour les coopératives à but lucratif. | **Les actionnaires.** En général, l'action ne précise le nom d'aucun propriétaire. À moins qu'il ne s'agisse d'actions nominatives, elles appartiennent au porteur. Une action ordinaire peut augmenter de valeur. L'actionnaire peut vendre ses actions à une autre personne à un prix convenu entre eux. Certaines catégories d'actions peuvent s'assortir de droits supplémentaires. | **Les membres.** Il n'y a pas de propriétaires. Les membres sont acceptés lorsqu'ils conviennent d'acquitter les droits annuels leur conférant le statut de membre ou des droits d'adhésion à vie. Sous réserve des dispositions prévues dans les règlements généraux, toute personne peut devenir membre, qu'elle soit utilisatrice ou bénéficiaire des services offerts par l'organisme, tant que cette personne appuie le but de l'organisme. |
| **Contrôle (droit de vote)** | Un membre, un vote. Aucun droit de vote par procuration. Un membre n'a droit qu'à une seule voix à l'assemblée générale, indépendamment du nombre de parts qu'il détient. Certaines coopératives ayant un grand nombre d'adhésions peuvent introduire une structure de délégation de pouvoirs pour représenter ses membres (p. ex. des délégués représentant de nombreux membres provenant d'une région géographique). | Un membre, un vote. Aucun droit de vote par procuration. Même situation que pour les organismes à but lucratif. | Selon le nombre d'actions votantes détenues par chaque actionnaire. Le nombre de voix auquel un actionnaire a droit à une assemblée générale équivaut au nombre d'actions de la société qu'il détient. Un actionnaire peut obtenir une procuration pour voter au nom d'autres actionnaires. | Un membre, un vote, à moins d'indication différente dans les statuts ou les règlements. Des fondés de pouvoir ou mandataires peuvent voter à la place de l'actionnaire, sous réserve des dispositions législatives en vigueur. |
| **Responsabilité** | La responsabilité des membres se limite aux parts qu'ils détiennent. La responsabilité de la direction peut être engagée. | La responsabilité des membres se limite aux droits d'adhésion. La responsabilité de la direction peut être engagée. | La responsabilité des actionnaires se limite aux actions qu'ils détiennent. La responsabilité de la direction peut être engagée. | La responsabilité des membres se limite à leur investissement. La responsabilité de la direction peut être engagée. |

**TABLEAU 2. Comparaison des structures d'entreprise caractérisant les coopératives et les sociétés par actions**

| | Coopératives | | Sociétés par actions et entreprises appartenant à des investisseurs | |
|---|---|---|---|---|
| | **À but lucratif** | **À but non lucratif** | **Société par actions à but lucratif** | **Société à but non lucratif** |
| **Distribution de l'excédent ou des bénéfices** | Aux membres, au prorata des services qu'ils utilisent. L'excédent est réparti, mais les membres peuvent décider de le réinvestir.<br>L'excédent peut être affecté à la réserve ou versé aux membres sous forme de ristourne proportionnelle aux opérations effectuées par chaque membre avec la coopérative, ou sous forme de dividendes.<br>Les dividendes sur les parts sociales sont limités au taux préférentiel majoré de 2 %; aucun maximum n'est fixé pour les dividendes sur les parts privilégiées.<br>Les primes payées au rachat des parts privilégiées sont soumises à un taux maximal annuel composé de 10 %. | L'excédent reste investi dans la coopérative. À la dissolution de la coopérative, l'excédent est remis à un autre organisme à but non lucratif. | Des dividendes sont versés sur les actions. Les taux sont établis par le conseil d'administration.<br>Aucune limite n'est fixée sur le montant des dividendes.<br>Les profits peuvent être distribués sous forme de dividendes selon les modalités établies pour chaque catégorie d'actions, ou réinvestis dans la société. La valeur des actions reflète la valeur nette de la société.<br>Les actionnaires peuvent disposer de tous les éléments d'actif de la société sous réserve de certaines dispositions législatives. | L'excédent reste investi dans la société. À la dissolution de la société, l'excédent est remis aux membres ou à une oeuvre de charité.<br>L'excédent n'appartient pas en propre aux membres mais à l'organisme. Il ne peut donc pas être réparti entre les membres, mais doit être affecté en entier à la réserve générale indivisible de l'organisme. |
| **Initiative des politiques** | Conseil d'administration, membres et direction. | Conseil d'administration, membres et direction. | Conseil d'administration, actionnaires et direction. | Conseil d'administration, membres et direction. |

**Direction**

La direction supervise et coordonne les activités quotidiennes de la coopérative. La direction rend compte de ses activités au conseil d'administration.

**Personnel de la coopérative**

Le personnel de la coopérative relève de la direction. Il doit être bien informé des activités de la coopérative et être en mesure de les expliquer à la fois aux membres et aux non-membres.

## SYSTÈME FÉDÉRÉ

Les grandes coopératives, plus complexes, peuvent avoir des structures centralisées ou fédérées. Une structure centralisée est parfois appelée système de vote par délégation. La structure du Saskatchewan Wheat Pool en est un exemple. Elle se divise en douze districts comptant chacun un certain nombre de sous-districts. Les membres de chaque sous-district proposent des candidats et élisent un délégué. Les délégués d'un même district élisent à leur tour un administrateur qui représentera le district au conseil central.

Une coopérative fédérée est formée de coopératives autonomes, mais liées, qui se regroupent pour former des coopératives secondaires avec lesquelles elles traitent. La Credit Union Central of Ontario est un exemple de fédération regroupant des coopératives de crédit de l'Ontario. Il s'agit d'un service de dépôt centralisé pour les fonds excédentaires des coopératives de crédit. Les membres des coopératives autonomes élisent des délégués au sein de la fédération. Ces derniers se réunissent par districts pour élire les administrateurs de la fédération.

## SECTION 2. CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE

La démarche menant à la création d'une coopérative ne diffère pas tellement de celle qui mène à la création d'une autre forme d'entreprise. Il y a l'étape de la planification et les détails techniques à régler au sujet de la structure à adopter. La mise sur pied d'une entreprise entièrement opérationnelle à partir d'une idée initiale requiert un sens de l'organisation et un sens de la communication poussés ainsi qu'un plan d'affaires complet. Voir l'annexe 1 pour une liste de vérification détaillée du travail de planification.

Les étapes suivantes décrivent l'ordre des événements qui mènent à la création d'une coopérative.

**Idée initiale et principaux organisateurs** — L'idée de former une coopérative vient habituellement d'un groupe de personnes qui perçoivent une occasion d'affaires ou une solution à un problème.

**Choix d'un comité directeur** — Former un comité directeur à partir du groupe initial et des personnes acceptant de financer l'étude de faisabilité.

**Réalisation de l'étude de faisabilité** — Prévoir la portée de l'étude de faisabilité, y compris les aspects de l'étude et l'ampleur du budget à y accorder. Évaluer avec soin la faisabilité du projet avant d'entreprendre quoi que ce soit. L'étude de faisabilité détermine l'envergure qu'il est le plus rentable de donner à l'établissement et du même coup la quantité de produit que l'établissement peut accepter. L'étude de faisabilité peut être financée par des levées de fonds faites par les organisateurs et les membres éventuels ou même par une agence de développement économique.

Non seulement ces études établissent la viabilité économique de l'entreprise, mais elles décrivent également les avantages commerciaux d'une coopérative de transformation appartenant à des membres, le cas échéant. Si l'étude de faisabilité est positive, elle suscite l'enthousiasme des membres du comité directeur et incitent les organisateurs à passer à l'étape suivante.

**Choix d'un conseil provisoire** — Si l'étude de faisabilité est positive et que la décision est prise d'aller de l'avant et de créer la coopérative, dissoudre le comité directeur et constituer un conseil provisoire. Élire un président ou une présidente du conseil et explorer les sources de financement afin de compléter le plan d'affaires. Le conseil provisoire peut décider s'il y a lieu de recruter un chef de la direction.

**Constitution de la coopérative** — Le choix du moment où constituer la coopérative dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment de la nécessité de conclure des ententes, comme des ententes de confidentialité, des lettres d'intention, des contrats d'approvisionnement, des ententes de financement avec les pouvoirs publics. Constituer la coopérative en personne morale dès que les activités de la coopérative risquent d'engager sa responsabilité.

**Élaboration du plan d'affaires et de la structure juridique de la coopérative** — Le plan d'affaires décrit les buts et objectifs de la coopérative et les étapes à franchir pour les atteindre. Le conseil utilise cette information, de même que le plan d'affaires, pour promouvoir la coopérative et déposer, au besoin, une déclaration d'offre auprès de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) (voir la rubrique Financement de la coopérative). Cette étape doit être complétée avant que des actions ne puissent être vendues. Pour des détails sur ce qu'il y a lieu d'inclure dans un plan d'affaires, voir l'annexe 2.

Se renseigner sur les études de faisabilité et les plans d'affaires auprès du MAAO, des Centres locaux d'encadrement des entrepreneurs et des consultants privés. Voir aussi les fiches techniques du MAAO n° 95-024, *Comment étudier la faisabilité d'un projet d'entreprise*, et n° 99-012, *Établissement de plans d'exploitation*, au www.gov.on.ca/OMAF.

**Préparation d'une déclaration d'offre** — Les coopératives qui souhaitent lever plus de 200 000 $, émettre des parts à plus de 25 membres ou émettre des parts d'une valeur nominale de plus de 1000 $/membre sont généralement tenues de déposer une offre (semblable à un prospectus) auprès de la CSFO.

**Lancement de la campagne de levée de fonds** — Une fois que les exigences juridiques ont été satisfaites, que les documents ont été déposés auprès de la CSFO et que le plan d'affaires est terminé, le conseil peut lancer la campagne de financement.

Un élément clé de la création d'une coopérative est la participation d'éventuels membres clés de la coopérative. On s'assure ainsi de leur apport au plan et on encourage les membres à adhérer à la coopérative et à s'y engager.

## CONSTITUTION DE LA COOPÉRATIVE

*L'information qui suit relative à la « Loi sur les sociétés coopératives » (la « LSC ») et à la structure juridique d'une coopérative constitue de l'information générale qui ne saurait remplacer un avis juridique compétent.*

La *LSC* est administrée par la CSFO.

Il faut au moins cinq personnes pour constituer une coopérative, sauf dans le cas des coopératives de travail pour lesquelles trois personnes suffisent. Ces personnes doivent avoir au moins 18 ans. Il peut aussi s'agir de personnes morales, notamment d'autres coopératives.

Voici un aperçu des principales exigences de la *LSC*. Il est entendu que ce résumé ne saurait remplacer la *LSC*. On peut se procurer auprès de la CSFO un tableau des droits exigés pour la constitution d'une coopérative.

La *LSC* exige qu'une société coopérative soit exploitée selon un mode d'organisation, d'exploitation et de gestion qui respecte les principes qui suivent :

**Chaque membre ou délégué n'a droit qu'à un vote.** Dans une société commerciale, le nombre de voix que peut exercer un actionnaire dépend du nombre d'actions qu'il détient. Dans une société coopérative, chaque membre n'a droit qu'à un vote, indépendamment de la somme qu'il a investie dans la coopérative.

**Aucun membre ni aucun délégué n'a le droit de voter par procuration.** Il s'agit ici d'éviter que le pouvoir ne se retrouve entre les mains d'une poignée de membres.

**Les intérêts sur le capital emprunté et les dividendes sur le capital social sont limités.** Les intérêts sur les prêts consentis par les membres et les dividendes sur le capital social sont limités au taux préférentiel majoré de 2 %. Cette limite est fixée par la *LSC*. Les parts privilégiées font toutefois exception à cette règle. La *LSC* n'impose

pas de limite au taux des dividendes versés sur ces parts, lequel est fixé par la coopérative.

## STATUTS CONSTITUTIFS

Pour constituer une coopérative en Ontario, il faut déposer des statuts constitutifs auprès de la CSFO. Les statuts constitutifs et la *LSC* établissent les bases juridiques de la coopérative. Ils décrivent le but poursuivi par la coopérative et la manière dont celle-ci sera financée. Ces documents créent ni plus ni moins la coopérative. Les statuts constitutifs comprennent :

- la dénomination sociale et l'emplacement de la coopérative ainsi que les noms, adresses et signatures des fondateurs;
- le nombre d'administrateurs de la coopérative;
- le mode de financement de la coopérative : si elle accepte des prêts, si elle vend des débentures ou perçoit des droits d'adhésion;
- la structure du capital de la coopérative;
- toute restriction spéciale ou disposition qui s'applique à la coopérative.

### Choix d'une dénomination sociale

La dénomination sociale d'une coopérative doit comprendre le mot *coopérative* en français ou *co-operative* en anglais (ou l'abréviation correspondante *coop* en français et *co-op* en anglais). Elle doit de plus se terminer par le mot *Incorporée*, *Incorporated* ou *Corporation* ou par l'abréviation correspondante *Inc.* ou *Corp.* La dénomination sociale d'une coopérative avec capital social peut se terminer par le mot *Limitée* ou *Limited*, ou l'abréviation correspondante *Ltée* ou *Ltd.* Il est illégal en Ontario d'intégrer le mot coopérative à la dénomination sociale d'une entreprise si celle-ci n'est pas constituée en vertu de la *LSC* de l'Ontario.

Une fois la dénomination sociale choisie, confier à une maison de recherches privée la tâche de s'assurer que cette dénomination sociale ne désigne aucune autre entité. La maison de recherches fournira un rapport du Système informatisé pour la recherche de dénominations sociales et de marques de commerce (NUANS) qui sera déposé auprès du ministère des Finances. Ce ministère publie une liste des maisons de recherches privées de l'Ontario.

Voici les documents à faire parvenir à la CSFO pour constituer une coopérative en personne morale :

- preuve d'un rapport NUANS;
- chèque ou mandat de poste au montant de 15 $ afin de réserver la dénomination sociale choisie (ces frais s'ajoutent aux frais mentionnés plus loin pour la constitution de la coopérative en personne morale);
- statuts constitutifs (2 originaux) (il y a des formulaires différents selon que l'on forme une coopérative avec capital social (Formule 1) ou sans capital social (Formule 2);
- consentement des premiers administrateurs (si la coopérative compte des administrateurs qui ne sont pas fondateurs);
- chèque ou mandat de poste de 155 $ pour constituer une coopérative à but non lucratif, ou de 335 $ pour tous les autres types de coopératives.

Il est recommandé d'envoyer une version préliminaire des statuts constitutifs à la CSFO pour une opinion. Les formulaires requis sont disponibles auprès de la CSFO. Une fois que la CSFO aura approuvé les statuts constitutifs, elle délivrera un certificat de constitution démontrant que la coopérative est légalement constituée en personne morale.

Après réception du certificat de constitution, les administrateurs disposent de 60 jours pour inscrire la coopérative auprès du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises en remplissant un formulaire intitulé « Avis initial ». Ce formulaire comporte les renseignements de base relatifs à la coopérative, y compris sa dénomination sociale, sa date de constitution, l'adresse de son siège social, ainsi que les noms et adresses de ses administrateurs et dirigeants. La CSFO enverra ce formulaire en même temps que le certificat de constitution.

Pour se procurer la trousse de constitution de la coopérative en personne morale, s'adresser à la :

**Commission des services financiers de l'Ontario**
C.P. 85
5160, rue Yonge, 4e étage
North York (Ontario)
M2N 6L9
Téléphone : 1 800 668-0128
(416) 226-7776
Site Web : www.fsco.gov.on.ca

Pour modifier les statuts constitutifs, il faut déposer auprès de la CSFO le formulaire intitulé « statuts de modification ». Des frais sont exigés chaque fois que la coopérative soumet ces documents.

Au lieu de modifier les statuts, il est beaucoup plus simple de modifier les règlements administratifs de la coopérative. Ce processus n'exige pas le dépôt de documents auprès de la CSFO ni le paiement de frais. Afin d'éviter d'avoir à déposer des « statuts de modification » auprès de la CSFO, la plupart des règles internes de base de la coopérative devraient être incluses dans les règlements administratifs, plutôt que dans les statuts constitutifs. Les règlements administratifs pourraient décrire, par exemple, les conditions d'adhésion et le processus d'élection.

Communiquer avec une association de coopératives comme la Canadian Cooperatives Association (CCA) afin d'obtenir des conseils sur ce que devraient comprendre les règlements administratifs.

**Constitution en vertu des lois fédérales**

Si la coopérative prévoit étendre ses activités commerciales à l'extérieur de l'Ontario, elle peut se constituer en vertu des lois fédérales. Pour pouvoir le faire, la coopérative doit effectuer des activités commerciales dans au moins deux provinces et établir une place d'affaires dans plus d'une province. En vertu de la *Loi canadienne sur les coopératives*, il faut au moins trois personnes âgées d'au moins 18 ans pour constituer une coopérative. Il faut noter que les coopératives constituées à l'extérieur de l'Ontario sont régies par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), ce qui signifie qu'elles doivent satisfaire aux lois et aux règlements administrés par la CVMO.

On peut communiquer avec le Secrétariat aux coopératives, Agriculture et Agroalimentaire Canada, en téléphonant au (613) 759-7194 ou en consultant le site www.agr.ca/policy/co-op/ pour obtenir plus de renseignements sur la constitution d'une coopérative en vertu des lois fédérales.

## PRÉPARATION DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS

L'étape suivante est celle de l'élection des administrateurs et de l'adoption des règlements administratifs. Les règlements administratifs énoncent les règles de fonctionnement de la coopérative et expliquent les statuts constitutifs. Il n'est pas nécessaire de déposer les règlements administratifs auprès de la CSFO. Ils prennent effet sitôt qu'ils sont adoptés par le conseil d'administration et qu'ils sont ratifiés par les membres. Tous les règlements administratifs doivent être conformes aux dispositions de la *LSC*.

Voici certains des points que peuvent prévoir les règlements administratifs :

- adhésion et répartition des membres;
- exigences d'adhésion ainsi que droits et responsabilités des membres;
- exigences relatives aux contrats d'approvisionnement;
- prêts consentis par les membres, capital social et certificats de part sociale ou de prêt;
- assemblée des membres;
- administrateurs et dirigeants : nombre, fonctions, mandats et rémunération;
- élection des délégués;
- utilisation et répartition de l'excédent;
- pouvoir d'emprunt : chèques, traites et billets;
- cautionnement des employés et des dirigeants;
- garde des titres;
- signature des documents;
- exercice financier, avis, modifications.

Faire préparer les statuts constitutifs et les règlements administratifs par des professionnels qui connaissent les exigences juridiques associées aux coopératives et le fonctionnement de ces dernières. Veiller à ce que les administrateurs participent à la démarche et qu'ils comprennent en quoi les statuts et les règlements influencent la coopérative.

## FINANCEMENT DE LA COOPÉRATIVE

Les coopératives peuvent avoir recours au financement par emprunt ou par émission de parts. Elles peuvent choisir de se constituer « avec capital social » ou « sans capital social ». La constitution « avec capital social » permet à une coopérative de se financer en vendant des parts sociales et en ayant recours à d'autres moyens de financement comme les débentures. Une coopérative constituée « sans capital social » peut seulement se financer par emprunt et elle ne peut émettre de parts. La coopérative doit décider de son mode de financement avant d'entamer le processus de constitution.

Le plan d'affaires de la coopérative définit ses besoins en capitaux et ses objectifs. On peut obtenir du capital supplémentaire en émettant des parts sociales privilégiées, en empruntant auprès des membres ou en émettant d'autres titres. L'investissement peut être menacé si la coopérative n'atteint pas ses objectifs.

**Dépôt de déclaration d'offre et dispenses de dépôt**

Avant d'émettre des parts sociales ou des débentures, une coopérative doit déterminer s'il lui faut déposer une déclaration d'offre auprès de la CSFO. Ce document dévoile de façon simple, complète et véridique aux investisseurs éventuels tous les aspects importants du fonctionnement et des activités prévues de la coopérative. Y sont inclus, un profil des résultats financiers en cours et l'usage prévu du financement obtenu. La déclaration d'offre permet à un membre éventuel d'évaluer le risque lié à un investissement dans la coopérative.

Une coopérative n'est pas tenue de déposer une déclaration d'offre dans les cas suivants :

- il y a 25 détenteurs de titres ou moins;
- il y a plus de 25 détenteurs de titres, mais les parts sociales ou les prêts consentis par les membres ne dépassent pas 1 000 $ par membre par année, et ne dépassent pas une valeur globale de 10 000 $ par membre, ou la valeur globale de tous les titres en circulation est inférieure à 200 000 $.

La CSFO diffuse sur son site les formulaires normalisés et des modèles de déclarations d'offre à l'adresse www.fsco.gov.on.ca. Les déclarations d'offre sont des documents juridiques complexes qui doivent être rédigés par un spécialiste en la matière.

## FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES

**(Constitution avec capital social)**

Si la coopérative a besoin d'un apport massif de capitaux pour, notamment, du matériel, des fournitures et des installations, il est probablement préférable de constituer une coopérative avec capital social. Pour adhérer à ce genre de coopérative, les futurs clients sont tenus de souscrire des parts (ordinaires) de la coopérative. Il s'agit d'un investissement dans la coopérative que les membres s'exposent à perdre si celle-ci se révélait non viable. La coopérative avec capital social offre l'avantage d'une souplesse de financement

accrue du fait qu'elle peut à la fois contracter des emprunts auprès de ses membres et leur émettre des parts. Les coopératives sans capital social sont tenues en vertu de la *LSC* de se constituer en coopérative sans capital social.

**Types de parts**

Il y a deux grandes catégories de parts : les *parts sociales ordinaires* et les *parts sociales privilégiées*.

Les deux types de parts sont des parts à **valeur nominale**, ce qui signifie que lorsque la coopérative rachète les parts des membres ou d'autres investisseurs, la somme que ces derniers reçoivent pour chaque part rachetée correspond au prix d'achat de la part. Pour mieux protéger les investisseurs contre l'inflation, la coopérative peut vouloir payer un montant supplémentaire ou une **prime** sur les parts sociales privilégiées qu'elle rachète. La prime maximale sur une part sociale privilégiée correspond à un taux annuel composé de 10 % ou à l'indice des prix à la consommation, selon le plus élevé des deux montants. En versant une prime, on s'assure que la valeur des parts de la coopérative n'est pas en reste par rapport à l'inflation. Le versement de primes signifie également un capital moindre pour la coopérative, aussi faut-il veiller à l'équilibre.

La coopérative peut également verser un rendement sur les parts sociales ordinaires et les parts sociales privilégiées. C'est ce qu'on appelle un *dividende*. Le dividende maximal que peut verser toute coopérative sur les parts de membre est fixé à 2 % au-dessus du taux préférentiel de tout établissement financier (caisse de crédit, banque, société de fiducie) nommé dans les règlements administratifs de la coopérative.

Il n'y a pas de plafond pour le dividende qui peut être versé au détenteur de parts sociales privilégiées, à moins que la coopérative n'en décide autrement.

**Parts sociales ordinaires**

Si la coopérative peut lever tous les capitaux dont elle a besoin uniquement auprès de ses membres, il se peut que l'émission de parts sociales ordinaires suffise. La coopérative doit alors obliger ses membres à acheter un nombre minimal de parts sociales ordinaires comme condition d'adhésion.

Les coopératives qui émettent des parts sont tenues d'émettre des parts sociales ordinaires. Comme seuls les membres de la coopérative sont autorisés à détenir de ces parts, les coopératives imposent des restrictions au transfert de la propriété des parts sociales ordinaires. Lorsque la coopérative autorise le transfert des parts sociales ordinaires, elle doit obtenir au préalable l'autorisation du conseil d'administration. Cette caractéristique des parts sociales ordinaires peut influencer l'attrait qu'elles présentent pour les membres investisseurs.

**Parts sociales privilégiées**

La coopérative peut aussi envisager d'émettre des parts sociales privilégiées si des membres ou d'autres investisseurs dans la collectivité souhaitent en acheter. Les parts sociales privilégiées peuvent être détenues par des membres ou par d'autres investisseurs. Elles peuvent être plus intéressantes que les parts sociales ordinaires pour les raisons suivantes :

- Les coopératives exigent généralement que des dividendes soient versés sur les parts sociales privilégiées avant d'être versés sur les parts sociales ordinaires. Les coopératives qui versent périodiquement un dividende attrayant sur leurs parts sociales privilégiées auront éventuellement plus de facilité à attirer les investisseurs;

- Lorsqu'une coopérative est dissoute, les détenteurs de parts sociales privilégiées ont généralement préséance sur les détenteurs de parts sociales ordinaires quand vient le moment de réclamer leur dû, bien qu'ils viennent après les détenteurs de débentures et les créanciers.

**Autres moyens de lever des capitaux propres**

La coopérative peut aussi exiger que ses membres utilisent une partie ou la totalité de leurs ristournes pour acheter davantage de parts sociales. Ce faisant, la coopérative s'assure que ses capitaux propres augmentent d'année en année, pourvu évidemment que les activités de la coopérative aient été suffisamment rentables pour qu'une ristourne soit versée.

Un autre moyen pour la coopérative d'utiliser l'excédent qu'elle génère pour augmenter ses capitaux propres consiste à verser un dividende sous forme de parts sociales. Ce type de dividende permet à la coopérative de verser des dividendes et en même temps d'accroître ses capitaux propres. Il se peut que les dividendes versés sous forme de parts soient plus attrayants pour les membres que pour les autres investisseurs.

**Avantages du financement par capitaux propres**

Le financement par capitaux propres offre de la souplesse à la coopérative. Par exemple, si la coopérative se procure passablement de capitaux propres pour acquérir des éléments d'actif importants, elle peut utiliser ces éléments d'actif pour emprunter davantage de fonds. De cette façon, la coopérative peut se servir de ses capitaux propres comme levier de financement.

Même s'il est sage d'établir un registre des dividences versés sur les parts sociales privilégiées, la coopérative (comme les sociétés par actions) n'est pas légalement tenue de le faire. Que la coopérative verse des dividendes ou non dépend de son excédent. Par contre, les créanciers ont le droit de poursuivre la coopérative pour défaut de paiement des intérêts et du capital sur les sommes empruntées. Si la coopérative éprouve des problèmes de trésorerie, elle aura avantage à augmenter ses capitaux propres.

**FINANCEMENT PAR EMPRUNT**
**(Constitution sans capital social)**

Dans une coopérative sans capital social, au lieu de souscrire des parts de la coopérative, les membres sont tenus de

prêter à celle-ci une somme minimale portant intérêt à un taux qui est actuellement plafonné au taux préférentiel majoré de 2 %. Les prêts sont normalement des prêts à long terme afin de garantir une stabilité à la coopérative. Pour constituer une coopérative sans capital social et avec au plus 25 membres, il suffit de décider des droits d'adhésion, de prévoir les restrictions au transfert des prêts consentis par les membres, de déterminer les catégories de membres et de fixer le montant minimal du prêt exigé de chacun, le cas échéant.

Un membre qui décide de quitter la coopérative doit, pour récupérer son investissement, donner à la coopérative un préavis écrit de six mois. Si sa demande de rachat ou de remboursement devait porter préjudice à la coopérative et l'exposer à l'insolvabilité, cette dernière pourrait remettre au membre le cinquième seulement de son investissement chaque année pendant cinq ans.

Le financement par emprunt peut revêtir les quatre formes suivantes :

**1. Prêts consentis par les membres**

Si la coopérative n'émettra pas de parts sociales, à tout le moins une partie de son financement sera assuré par les prêts consentis par les membres. Il s'agit de sommes que la coopérative oblige les membres à lui prêter comme condition d'adhésion. Les coopératives qui émettent des parts sociales peuvent aussi exiger que les membres lui consentent des prêts.

Comme elles le font pour les dividendes versés sur les parts sociales, les coopératives peuvent offrir à leurs membres un taux d'intérêt sur les emprunts plafonné à 2 % de plus que le taux préférentiel de tout établissement financier (caisse de crédit, banque ou société de fiducie). Les coopératives doivent rembourser leurs emprunts à leurs membres, y compris tout intérêt couru, lorsque ces derniers quittent la coopérative.

**2. Prêts de ristourne**

Toute coopérative peut exiger de ses membres de lui prêter en tout ou en partie leur ristourne. Ces prêts sont appelés prêts de ristourne. En demandant à ses membres ce genre de prêt, la coopérative peut se financer à même son propre excédent. La coopérative peut verser sur le prêt de ristourne le même taux d'intérêt maximal applicable aux prêts consentis par les membres.

**3. Emprunt auprès de membres, de non-membres et d'établissements financiers**

Au besoin, la coopérative peut emprunter des sommes additionnelles auprès de membres, de non-membres et d'établissements financiers, au taux du marché. La disponibilité et le coût de ces emprunts dépendront de la santé financière de la coopérative et de sa cote de crédit.

**4. Débentures**

Si elle a besoin d'importantes sommes d'argent, la coopérative peut aussi émettre des débentures. Elle peut offrir certains éléments d'actif en garantie de ces débentures. Si la coopérative possède des immobilisations financées par des capitaux propres, comme des terrains et des immeubles, elle peut s'en servir pour obtenir du financement au moyen de ses débentures. Les coopératives peuvent émettre plusieurs types de débentures, mais elles promettent généralement de verser périodiquement des intérêts et de rembourser le capital avant une certaine date. Si la coopérative n'effectue pas ses paiements, les détenteurs de débentures peuvent la poursuivre. Il n'existe pas de plafond au taux pouvant être offert par une coopérative sur ses débentures. Cependant, la coopérative devra décider du taux qu'elle peut se permettre. Les débentures peuvent également être non garanties.

## SECTION 3. FONCTIONNEMENT DE LA COOPÉRATIVE

### UTILISATION DE L'EXCÉDENT

On entend par « excédent », l'excédent des produits sur les charges. Comment une coopérative utilise son excédent peut influer directement sur son financement. La coopérative aura probablement besoin de conserver une partie de son excédent sous la forme d'excédent non réparti ou de réserve. L'excédent non réparti sert au financement de l'expansion des activités ou au remplacement éventuel d'éléments d'actif. Il faut définir les besoins de la coopérative avant de redistribuer l'excédent aux membres et aux détenteurs de parts.

Par tradition, les coopératives distribuent généralement la plupart de leur excédent à leurs membres sous forme de ristourne. Si la coopérative entend attirer des capitaux importants en convaincant les investisseurs qu'elle a l'intention de verser des dividendes sur ses parts sociales, elle devra veiller à ne pas prendre cet engagement au détriment des membres qui s'attendent à toucher une ristourne.

### IMPOSITION DE L'EXCÉDENT

La méthode utilisée pour distribuer l'excédent a une incidence fiscale sur celui-ci, tant pour la coopérative que pour ses membres et investisseurs. Les ristournes sont versées à même le revenu avant impôt de la coopérative et sont considérées comme une charge, ce qui diminue la somme d'impôt à payer par la coopérative. Les ristournes versées par les coopératives de travail et certains types de coopératives autres que des coopératives de consommateurs sont imposables comme un revenu gagné par le membre.

Les dividendes versés sur les parts le sont à même le revenu après impôt de la coopérative et sont imposables entre les mains des membres. Les membres de la coopérative peuvent réclamer le crédit d'impôt fédéral pour les dividendes versés par la coopérative. Pour plus de détails sur la fiscalité, consulter un comptable.

## AUTRES RÈGLEMENTS ET QUESTIONS CONCERNANT LA COOPÉRATIVE

### Exigence de vérification

La *LSC* précise qu'il faut nommer un vérificateur pour examiner les registres financiers et produire un rapport annuel. Il doit s'agir d'une personne impartiale et en aucun cas de l'un des administrateurs ou des employés de la coopérative. Si la coopérative compte peu de membres et dispose d'un capital restreint, il se peut que le vérificateur ne soit pas nécessaire. La coopérative peut être exemptée de l'obligation de se soumettre à une vérification :

- si la coopérative compte au plus 15 membres et que ces derniers y consentent par écrit, ou
- si elle compte au plus 50 membres qui y consentent par voie de résolution et que les maximums prescrits pour l'exemption de vérification sont respectés, pourvu qu'elle ne reçoive aucune subvention exigeant une telle vérification.

Les coûts de vérification peuvent être élevés. Ils varient selon la complexité de l'entreprise.

### Retrait des membres

Les parts sociales détenues dans la coopérative constituent un bien personnel et sont transférables selon les conditions établies par la *LSC*. Un membre peut se retirer de la coopérative en donnant un préavis de six mois. À la fin de la période de préavis, la coopérative doit commencer à racheter les parts du membre ou à lui rembourser ses prêts. Les parts sociales ou les prêts d'un membre doivent être remboursés dans les six mois qui suivent son décès. Un membre peut être expulsé par vote majoritaire du conseil d'administration. La coopérative doit alors lui rembourser ses parts ou ses prêts en deçà de une année. Un membre qui a voté contre une résolution qui (dans les faits) apporte un changement important à la nature de la coopérative peut se retirer. Ses parts ou ses prêts doivent alors lui être remboursés dans les 90 jours. Par « changement important », on entend la vente ou la disposition des biens de la coopérative, la fusion avec une autre coopérative ou sa conversion en société par actions.

Dans chaque cas, la *LSC* comporte des dispositions additionnelles qui accordent à la coopérative le pouvoir de retarder le versement si celui-ci entraîne l'insolvabilité de la coopérative ou menace très sérieusement la stabilité financière de cette dernière. Une coopérative devient insolvable si son endettement dépasse la valeur de revente de son actif ou si elle est incapable de payer ses dettes à la date d'échéance.

### Dissolution

Pour pouvoir dissoudre la coopérative, les membres doivent d'abord signifier leur intention en déposant des statuts de dissolution auprès de la CSFO. Les prêts consentis par les membres et les prêts de ristournes viennent au deuxième rang, après les dettes courantes de la coopérative qui ont la priorité. L'excédent net est alors réparti également entre les membres ou redistribué en proportion de la ristourne versée durant les cinq années précédentes. Autrement, ce montant peut être versé à des oeuvres de charité. Si aucune méthode de disposition de l'excédent n'est définie dans les statuts constitutifs ni dans les règlements administratifs, les fonds sont redistribués également entre les membres, indépendamment du nombre de parts de chacun.

### Convention de commercialisation

Les coopératives qui commercialisent les biens des membres concluent des contrats ou des conventions de commercialisation avec eux. Ces conventions précisent par écrit les droits et les obligations des membres quant à la commercialisation de leurs produits par l'intermédiaire de la coopérative. Ce document prévoit aussi les modalités selon lesquelles les produits seront commercialisés et les opérations comptabilisées. Cette convention, qui vise à garantir à la coopérative un approvisionnement constant de la part de ses membres, peut prévoir le versement à la coopérative de dommages-intérêts advenant la non-coopération des membres. Il s'agit soit d'un contrat d'achat-vente, soit d'un contrat d'agence qui constitue un document vital pour la plupart des coopératives agro-alimentaires. Les règlements administratifs peuvent même le préciser.

## SOMMAIRE

Pour plus détails, consulter la *LSC*. Il est fortement recommandé de consulter des avocats, des comptables et des experts en planification qui s'y entendent en matière de constitution de coopératives, puisque la marche à suivre diffère passablement de celle qui vise la constitution d'une société par actions. Le présent document ne présente qu'un aperçu de la *LSC* et ne saurait s'y substituer.

## INFORMATION SUR LES COOPÉRATIVES

On peut obtenir des renseignements sur les coopératives en s'adressant au ministère des Finances ainsi qu'aux organismes suivants :

- Canadian Co-operatives Association — Ontario Region (CCA) 1 888 745-5521 ou (519) 763-8271,
  Site Web : www.ccaont.on.ca/
- Secrétariat aux coopératives, Agriculture et Agroalimentaire Canada (613) 759-7194,
  Site Web : http://www.agr.gc.ca/policy/coop/
- *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative*, Agriculture et Agroalimentaire Canada (613) 759-6289
  Site Web : www.agr.gc.ca/misb/nmp/fimcla/index_f.html
- Center for the Study of Co-operatives (306) 966-8509
  Courriel : co-op.studies@usask.ca
- Développement des entreprises, MAAO
  Site Web : http://www.gov.on.ca/OMAF/french/busdev/agbusdev.html

## RÉFÉRENCES

*Les coopératives en Ontario,* ministère des Finances de l'Ontario, série de publications qui comprend : *Comment constituer une coopérative; Constituer une coopérative en personne morale avec capital social; Constituer une*

*coopérative en personne morale sans capital social;* et *Exigences légales.*

*Créer notre coopérative,* Secrétariat aux coopératives, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Site Web : http://www.agr.gc.ca/policy/coop/kitcoop/fiche13.html

**La présente publication se veut un document d'information générale qui ne fournit pas de conseils sur des situations particulières. Même si on y trouve des renseignements sur les aspects juridiques et fiscaux concernant les coopératives, elle ne saurait tenir lieu d'interprétation ou de résumé de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur les sociétés coopératives* (Ontario) ou de toute loi touchant la constitution d'une coopérative. Le gouvernement de l'Ontario décline toute responsabilité envers quiconque s'en servirait ainsi.**

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

La présente fiche technique a été mise à jour par **Rob Gamble**, chef de programme, Finances et structures d'entreprise, Division de l'agriculture et des affaires rurales, MAAO, Guelph, à partir, en partie, d'une fiche technique rédigée par **Tony ten Westeniend** et **Helen Prinold**. L'auteur aimerait remercier **George Alkalay,** Northfield Ventures Ltd., King City (Ontario) pour son aide dans la révision de cette fiche technique.

Centre d'information du MAAO
1 877 424-1300
*ag.info@omaf.gov.on.ca*

www.gov.on.ca/omaf

## ANNEXE 1. ÉTAPES À SUIVRE POUR CRÉER UNE COOPÉRATIVE

### Phase I — Élaborer le projet initial

**Étape 1 : Réunir un groupe d'organisateurs-clés**

- Identifier les besoins que la coopérative pourrait combler ou les problèmes qu'elle pourrait résoudre, notamment :
  - possibilités de transformation à valeur ajoutée,
  - rareté de certains produits et services,
  - piètre qualité de certains produits et services,
  - prix exorbitant de produits et de services,
  - expansion des marchés;
  - Identifier l'aide professionnelle nécessaire pour lancer l'entreprise :
  - juriste-conseil,
  - consultant en création de coopératives,
  - consultant chargé de l'étude de faisabilité, du plan d'affaires et de la planification financière,
  - expert-comptable;
- Former un comité directeur pour orienter l'étude de faisabilité.

**Étape 2 : Effectuer une étude de faisabilité**

- Faire notamment des analyses de marché, de la production, des coûts, de sensibilité et financière;
- Identifier l'aide technique et financière accessible;
- Évaluer la réceptivité de la collectivité aux activités projetées par la coopérative;
- Évaluer si la coopérative est le meilleur cadre juridique à utiliser ou si le type de coopérative choisi est le plus pertinent;
- Définir les avantages pressentis de la coopérative pour les membres (en termes de qualité et de prix, par exemple), et définir :
  - les produits et services offerts (dans le cas d'une coopérative de consommateurs);
  - les produits et services commercialisés (dans le cas d'une coopérative de producteurs);
  - les salaires et les conditions de travail (dans le cas d'une coopérative de travail).

*Évaluer les chances que le projet attire le nombre minimal de membres requis. Si l'étude n'est pas concluante, réévaluer le projet. Si l'étude démontre que le projet de coopérative est viable, passer à la phase II.*

### Phase II — Coordonner les activités précédant la mise sur pied de la coopérative

***Les étapes 3 et 4 peuvent être menées de front ou dans l'ordre inverse de celui qui est indiqué ci-dessous. À défaut d'avoir mis en place à tout le moins une structure temporaire, il peut être difficile de concevoir ou de peaufiner un plan d'affaires.***

**Étape 3 : Convoquer une séance d'organisation**

- Choisir la dénomination sociale de la coopérative et l'emplacement de son siège social;
- Définir la mission de la coopérative (les buts et objectifs poursuivis);
- Élire un conseil d'administration provisoire et un ou une secrétaire du conseil;
- Soumettre une demande officielle de constitution auprès de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO), ou d'Industrie Canada si la coopérative doit être constituée en vertu des lois fédérales.

**Étape 4 : Rédiger un plan d'affaires**

- Constituer une équipe chargée de la planification;
- Se procurer le financement nécessaire à l'élaboration du plan d'affaires soit auprès des membres, soit en demandant une subvention spéciale, soit en négociant de l'assistance technique ou une entente d'aide au démarrage d'une entreprise auprès d'un organisme spécialisé;
- Voir l'annexe 2, *Élaboration d'un plan d'affaires.*

**Si le plan d'affaires révèle des lacunes graves ou s'il soulève peu d'enthousiasme de la part du groupe, les membres du conseil provisoire peuvent décider d'abandonner le projet. Dans le cas contraire, le groupe peut procéder à la phase III.**

### Phase III — Structurer et mettre sur pied la coopérative

Former des comités spéciaux chargés de répartir la charge de travail entre les membres du conseil d'administration provisoire. Par exemple, des comités chargés :

- de la planification;
- des finances;
- des immobilisations.

**Étape 5 : Mettre sur pied la structure interne de la coopérative**

- Décider de la structure à donner à la coopérative et, au besoin, définir les différentes catégories de membres (consommateurs, fournisseurs, travailleurs);
- Déterminer les rôles et responsabilités des différentes assemblées délibérantes (assemblée générale, conseil d'administration, comités);
- Rédiger les statuts constitutifs et les règlements;
- Recruter des membres;
- Assurer une formation convenable aux administrateurs.

**Étape 6 : Planifier et lancer la campagne visant l'obtention des fonds de démarrage et le financement du projet**

- Décider de la valeur de la part sociale à exiger des membres pour leur adhésion à la coopérative (par exemple, 5 $ ou 50 $);
- Évaluer la valeur du capital social au démarrage et après trois années d'exploitation (en termes de croissance prévue du nombre d'adhésions);
- Rédiger le plan de financement global pour les trois premiers exercices;
- Peaufiner ou revoir le plan d'affaires;
- Négocier l'apport de capitaux des partenaires de source extérieure (au besoin), qu'il s'agisse de sociétés à capital

de risque, de fonds privés ou de programmes d'investissement de caisses populaires ou de caisses d'épargne et de crédit;
- Négocier des prêts à moyen terme ainsi qu'une marge de crédit auprès de banques ou de caisses d'épargne et de crédit.

**Étape 7 : Mettre sur pied la structure de l'entreprise**

**Étape 7A : Planifier les activités de l'entreprise**
- Élaborer un organigramme de l'entreprise;
- Planifier les activités pour la première année d'exploitation;
- Négocier les contrats d'approvisionnement pour les produits et services nécessaires (intrants) et, au besoin, les contrats de vente ou de commercialisation (selon la nature de la coopérative et de ses activités);
- Concevoir et mettre en oeuvre un système comptable;
- Définir les tâches et responsabilités de chaque poste;
- Élaborer une politique salariale;
- Pourvoir au poste de chef de la direction et directeur général.

**Étape 7B : Engager et former le personnel**
- Sélectionner et engager le personnel;
- Concevoir et offrir le programme de formation du personnel.

**Étape 7C : S'assurer de la légalité des activités de l'entreprise**
- Se procurer les autorisations nécessaires pour démarrer l'entreprise auprès des trois paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral).

**Étape 8 : Tenir la première assemblée générale**
- Adopter les règlements administratifs;
- Approuver l'adhésion de la coopérative à une fédération sectorielle ou à d'autres organismes coopératifs;
- Nommer un vérificateur externe;
- Élire les membres du conseil d'administration et de tout comité.

## ANNEXE 2. ÉLABORATION DU PLAN D'AFFAIRES D'UNE NOUVELLE COOPÉRATIVE

Le plan d'affaires est un document qui donne une description complète des activités de la coopérative que l'on souhaite créer. Il décrit en détail les produits ou services qui seront produits ou vendus, l'organisation du travail et la méthode de gestion, les résultats de l'étude de marché, le plan de commercialisation, le plan des ressources humaines, le matériel et l'équipement nécessaires, les besoins en financement et le plan de financement.

Le plan d'affaires est un outil de travail. Il vise deux objectifs :

- Faciliter l'obtention de capitaux externes, de prêts de caisses de crédit ou de banques, ou de subventions. Il doit expliquer aux investisseurs pourquoi ils devraient investir dans l'entreprise et décrire l'habileté de l'équipe à réussir le lancement et la mise sur pied de la coopérative;
- Faciliter la maîtrise du processus de lancement et de mise sur pied de la nouvelle coopérative.

Le plan d'affaires servira de canevas à suivre dans le démarrage de la coopérative et la surveillance de ses activités et de ses résultats. Il doit être clair et concis.

Un plan d'affaires renferme les sections suivantes :

1. **Sommaire du plan d'affaires (2 pages au maximum)**

2. **Brève description de la coopérative (1 page)**
   - Nom et adresse du siège social, date de création;
   - Type de coopérative, ses objectifs, le nombre de membres.

3. **Analyse du marché auquel s'adresse la coopérative**
   - Brève description des caractéristiques des produits ou services offerts comparativement à des produits ou services comparables offerts sur le marché;
   - Caractéristiques du marché, sa taille, créneaux desservis par des entreprises concurrentes, segments du marché, tendances du marché;
   - Caractéristiques de votre stratégie commerciale (vente directe ou par un intermédiaire, frais d'expédition, etc.);
   - Caractéristiques de la clientèle (membres ou non-membres), groupes d'âge, sexe, profession, revenu familial, emplacement, habitudes d'achat, etc.;
   - Prix des produits ou services à offrir.

4. **Description des produits et des services offerts**
   - Originalité des produits et des services comparativement à ceux qui sont offerts par la concurrence, leurs caractéristiques distinctives (y compris des photographies ou des esquisses, au besoin);
   - Description de toute activité de recherche et de développement nécessaire avant que les produits ou services puissent être commercialisés (indiquer les coûts et le calendrier qui y sont rattachés);
   - Description du plan de développement des nouveaux produits et services;
   - Liste des lois et des règlements à respecter et des autorisations à obtenir des autorités avant que les produits et services ne puissent être commercialisés.

5. **Plan de commercialisation**
   - Évaluer le chiffre des ventes des trois premières années et la part de marché recherchée (revoir l'étude de marché détaillée sur laquelle sont fondés les objectifs de vente; l'inclure en annexe);
   - Dresser une liste des acheteurs-membres ou des acheteurs éventuels qui ont déjà manifesté un intérêt pour les produits ou services;
   - Décrire les segments de marché visés (taille, emplacement, autres caractéristiques);
   - Décrire le plan stratégique de pénétration du marché et son coût (forme que prendra la publicité des produits ou services, campagne de promotion, publicité dans les médias, prix réduits offerts aux membres, etc.).

6. **Exploitation**
   - Avantages de l'emplacement du lieu d'affaire;
   - Caractéristiques et coûts du bâtiment et du matériel déjà détenus, à acheter ou à louer (joindre un plan au besoin et faire des renvois à des descriptions détaillées fournies en annexe);
   - Description des procédés et méthodes de production des produits et services;
   - Description des caractéristiques de la main-d'oeuvre nécessaire (qualification professionnelle, effectif, charges salariales, etc.).

7. **Gestion et structure hiérarchique**
   - Caractéristiques de la structure de la coopérative et de sa méthode de gestion (répartition des pouvoirs et des responsabilités, noms des administrateurs et brève description de leur domaine d'expertise);
   - Organigramme de la coopérative et méthode d'exploitation (philosophie de gestion, noms des directeurs, leurs qualifications, description de leurs tâches, de leurs responsabilités et des rapports hiérarchiques);
   - Identification des ressources professionnelles externes avec lesquelles la coopérative compte traiter (organisme spécialisé dans l'aide au démarrage, cabinet comptable, consultant en commercialisation, formateur, etc.).

8. **Calendrier des activités**

9. **États financiers prévisionnels comprenant :**
   - Bilan à la fin des trois premiers exercices;
   - État des résultats pour chacun des trois premiers exercices;
   - Budget de trésorerie prévisionnel pour le premier exercice, estimation du fonds de roulement pour chacun des deux exercices suivants;
   - Seuil de rentabilité (niveau d'activité à partir duquel la coopérative affiche un excédent de ses produits sur le total de ses charges fixes et de ses charges variables).

10. **Plan de financement**
    - Investissement total nécessaire au démarrage;
    - Plan d'investissement à court et à moyen termes;
    - Source de financement (capital-actions, investisseurs externes, prêts à moyen terme, etc.);
    - Financement obtenu par source, conditions d'obtention (intérêts, quote-part de l'excédent, etc.), calendrier de remboursement, garantie donnée.

**NOTES PERSONNELLES**

**POD**
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 02-019)